

Influência da educação corporativa sobre a relação entre aprendizagem e carreira: estudo em uma empresa de transporte de cargas

Claudio Neris Martins Mendes¹

Almir Martins Vieira²

Eduardo de Camargo Oliva³

Resumo

Esse estudo se propõe analisar se a participação dos indivíduos em programas pertencentes à Educação Corporativa apresenta efeitos sobre a carreira e sobre o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho, exploratório, em uma organização do segmento de transportes de cargas. Participaram do estudo líderes departamentais, sendo que para obtenção de dados foi utilizada uma entrevista baseada em roteiro semiestruturado. Como resultados, identificaram-se os caminhos da educação corporativa e desenvolvimento da carreira. Desta forma, foi possível caracterizar um modelo e exemplo prático de educação corporativa às empresas de transportes de cargas, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional. Conclui-se que se têm efeitos sobre a participação dos colaboradores nos programas de Educação Corporativa.

Palavras-chave: Carreira; Educação Corporativa; Aprendizagem.

Corporate Education as a link between learning and career

Abstract

This study aims to investigate whether the taking part of the individuals in programs belonging to Corporate Education presents effects on their career or their personal development of the professional. This study has a qualitative and explorative characteristic with relation to a organization which belongs to the cargo transportation segment. Departmental leaders have taken part in this study though interviews based on semi structured guide in the intention of obtaining the data. As results, it has been identified the ways for a corporate education and career development as well. Thus, it was possible to set up a practical model for corporate education towards cargo transportation companies and at the same time, to contribute to create an organizational

¹ Mestre em Administração (2014) pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Professor do curso de Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). clneris1@gmail.com

² Doutor em Educação (2007) pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Graduado (1996) e Mestre (2001) em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Coordenador do Programa de Pós-Graduação (mestrado) em Administração e Pesquisador da Cátedra de Gestão de Cidades da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). almir.vieira@gmail.com

³ Doutor em Administração (1999) pela Universidade de São Paulo (USP). Professor e pesquisador Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). eduardo.oliva@uscs.edu.br

culture. As conclusions, there are effects on the employees-taking part in these programs in Corporate Education.

Keywords: Career; Corporate Education; Learning.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto das organizações, os indivíduos adquirem importância estratégica. O ambiente exige uma inovação constante e respostas que propiciem às organizações competir globalmente, em um panorama que faz com que tais respostas resultem da participação do indivíduo quando encontra condições propícias ao autodesenvolvimento.

Esse contexto obriga que os profissionais se autodesenvolvam como forma de ascensão na carreira. As organizações devem favorecer um ambiente propício para este autodesenvolvimento para que a interação entre as pessoas e organização gere resultados e para que todos possam compartilhar dos benefícios deste processo. A responsabilidade pela aprendizagem profissional passa a ser atribuição de cada colaborador e de cada líder, e não mais da área de Treinamento e Desenvolvimento (MEISTER, 1999). Em contrapartida, espera-se que os colaboradores, ao participarem desse processo, reconheçam sua importância estratégica para o negócio e seu valor no mercado competitivo, pois as pessoas só se comprometem com os objetivos se puderem enxergar ganhos nessa relação.

Esses fatores causam alterações importantes na maneira como os indivíduos enxergam a necessidade de autodesenvolvimento, sendo continuamente compelidos a buscar novos conhecimentos e habilidades, o que traz a expectativa da recompensa em forma de ascensão na carreira e de reconhecimento. Em tais condições, alteram-se os papéis e as expectativas mútuas das organizações e das pessoas, como consequente alteração nos processos de gestão de pessoas. Todos devem ser capazes de produzir comprometimento e envolvimento das pessoas para que as respostas da organização às exigências do ambiente sejam rápidas, com qualidade e inovação (DUTRA, 2009).

Nesse sentido, a educação corporativa vem ganhando um espaço crescente no meio empresarial e na academia. O desenvolvimento da educação corporativa já não é mais uma opção para adquirir novos conhecimentos e, sim, “elemento-chave para a competitividade e para a consecução das estratégias de negócios” (REIS; SILVA; EBOLI, 2010, p. 405).

A premissa adotada na literatura especializada sobre educação corporativa é de

que a pessoa, ao desenvolver competências necessárias ao negócio, contribui para a manutenção ou criação da vantagem estratégica da empresa no mercado. Os sistemas de educação corporativa seriam, portanto, uma das ferramentas de desenvolvimento dessas competências.

Nesse contínuo processo de desenvolvimento e aprendizagem, o compartilhamento do conhecimento visa ampliar o valor que se dá ao negócio e ao indivíduo, interessa-nos pesquisar aqui a percepção daqueles colaboradores que de certa forma foram alvo dos programas de educação corporativa sobre a trajetória e ascensão em suas carreiras.

A carreira envolve a ocorrência de transições que estão relacionadas às necessidades individuais, imposições organizacionais e sociais. Na perspectiva do indivíduo, consiste no entendimento e avaliação das experiências - sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados; na perspectiva da organização, relaciona-se às políticas, procedimentos e decisões ligadas a níveis organizacionais, espaços ocupacionais e ao movimento de pessoas nas empresas (LONDON; STUMPF, 1982).

A proposta deste artigo foi investigar os efeitos da participação em programas pertencentes à educação corporativa sobre a carreira dos indivíduos, levando em conta sua relação com a aprendizagem organizacional. A natureza do fenômeno a ser analisado encaminha para uma abordagem qualitativa, proposta que permite compreender fenômenos sociais complexos, relativamente recentes, tal como as discussões acerca da educação nas organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aprendizagem Organizacional

O colaborador vem ganhando cada vez mais importância no cenário empresarial. No passado, era considerado um executor de tarefas e na atualidade passou a ser chamado de cliente interno, o que demonstra sua importância na sobrevivência das organizações. Estudos e técnicas surgem cotidianamente demonstrando a importância do colaborador que até no século XVIII, não despertava a atenção de estudiosos, como Taylor.

As organizações modernas percebem o valor de seus colaboradores, mudando completamente os paradigmas, pois o que era descartável passa a ser determinante. Compreendeu-se que o homem, como colaborador, pode pensar e contribuir e muito

com a organização. Trata-se, assim, de buscar responder, por meio de conceitos, como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. Busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou criar obstáculos para os processos de aprendizagem (SWIRSKI, 2004).

Essa situação faz com que surja o termo aprendizagem organizacional, que vem se tornando a grande bandeira das organizações para o futuro, chegando a ser considerada como a religião da organização (KIERNAN, 1998).

Segundo Guns (1998, p.33) a aprendizagem organizacional pode ser definida como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização”. No mesmo contexto, Kiernan (1998, p.198) afirma que “uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções”.

O processo de aprendizagem organizacional envolve a elaboração de mapas cognitivos, que possibilitam compreender os acontecimentos que ocorrem tanto no seu ambiente externo como no interno, como também define novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 1997).

Todo processo exige condições propícias para seu surgimento e, no caso da aprendizagem organizacional, tão necessária para o futuro das organizações, são necessárias as seguintes disciplinas (SENGE, 1995):

- Domínio pessoal: o autoconhecimento da condição para que o indivíduo aprofunde seus objetivos, concentrando esforços e passando, conseqüentemente, a ver a realidade de forma objetiva.
- Modelos mentais: ideias e imagens que contribuem para influenciar o indivíduo quanto ao seu modo de ver o mundo e seus atos.
- Visões partilhadas: percepção de um objetivo concreto e real, o colaborador passa a querer aprender por iniciativa própria e não mais por obrigação.
- Aprendizagem em grupo: a aprendizagem acontece pelo diálogo, apresentação de ideias por parte dos integrantes do processo, em busca de um raciocínio comum.
- Pensamento sistêmico: análise do todo, e não das partes, individualmente.

Fleury e Fleury (1997) propõem os seguintes caminhos para se alcançar a aprendizagem organizacional:

- Resolução sistemática de problemas: esta atividade engloba técnicas como diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de estatística para organizar as informações e proceder as interferências.
- Experimentação: procura sistemática e teste de novos conhecimentos, por meio de método científico, movida por oportunidades de expansão, não por dificuldades correntes.
- Experiências passadas: revisão de sucessos e fracassos, avaliação sistemática e gravação de lições para os membros da organização.
- Circulação de conhecimento: o conhecimento precisa circular por toda a organização, proporcionando condições para que novas ideias tenham um impacto maior quando forem compartilhadas coletivamente.
- Experiências realizadas por outros: observar e analisar experiências vividas por outras organizações.

O aprendizado é próprio do ser humano. Do momento do seu nascimento e por toda sua existência, o ato de aprender se estabelece e se desenvolve. Este ser humano adentra no ambiente de trabalho com a necessidade de constante reavaliação de seus conhecimentos. A organização que efetivamente se denominar uma organização de aprendizado ou de aprendizagem, precisa se ater a este fato conforme apontam Fleury e Fleury (1997). Já Abbad e Borges-Andrade (2004) entendem que, de modo geral, a aprendizagem está relacionada às mudanças comportamentais do indivíduo resultantes não apenas das experiências, mas também de sua interação com o contexto.

2.1.1 Tipos de Aprendizagem

Os estudos de Guns (1998) apontam para diversos tipos de aprendizagem organizacional que podem acontecer isoladamente ou em conjunto. O primeiro tipo é chamado por ele de aprendizagem de tarefas, cuja definição aponta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas. Na sequência de seus estudos, Guns (1998) identificou mais oito tipos de aprendizagens indicados no quadro 1:

Quadro 1: Tipos de Aprendizagem

Tipos de Aprendizagem	Características
Aprendizagem Sistêmica	Ligada a todos os processos da organização, preocupando-se com o desenvolvimento de todas as etapas do processo e suas posteriores melhorias.
Aprendizagem Cultural	Retrata os valores, convicções e atos da organização, ou seja, de seus fundamentos naquilo em que a organização realmente acredita.
Aprendizagem de Liderança	Voltada para as pessoas, grupos e unidade de organizações de grande porte, resumidamente se explica esta aprendizagem pela gestão e liderança dos recursos humanos da organização.
Aprendizagem em Equipe	Promove o aprendizado e o crescimento dos recursos humanos orientando para a eficiência na prática da função.
Aprendizagem Estratégica	Foca as estratégias da organização, apontando seu desenvolvimento, implantação e prováveis melhorias.
Aprendizagem Empreendedora	Gestar as equipes como unidades de negócio ou microempresas internas.
Aprendizagem Reflexiva	Propõe questionamentos em relação aos modelos administrativos aplicados na organização
Aprendizagem Transformacional	A organização coloca em prática mudanças que gerem efeitos ou resultados significativos

Fonte: Guns (1988)

Temos que o processo de aprendizagem “[...] é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento” (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 19). Já Silva (2009) afirma que o processo de aprendizagem ocorre de muitas formas e em diferentes níveis, mas sempre de maneira complexa, o que significa dizer que os programas de aprendizagem precisam ser planejados levando-se em conta a importância da reflexão, do contexto e da troca de experiências entre os agentes envolvidos no processo.

Segundo Guns (1998, p.44), a aprendizagem “raramente é fácil. Para muitos, é uma experiência profundamente dolorosa, associado a provas anteriores [...]”. Entretanto estamos deslocando-nos claramente para um mundo de trabalho em que a aprendizagem contínua constitui a norma”. Não importa o nível da aprendizagem, seja ela individual ou organizacional, ela deve ser buscada com frequência, uma vez que a quantidade e qualidade das informações não se esgotam.

2.2 Educação Corporativa

O conceito de educação corporativa é muito recente no Brasil, ele surgiu nos anos 1990, mas somente nos anos 2000 as organizações brasileiras passaram a adotar o procedimento. Ainda hoje é um tema muito importante e considerado polêmico. As organizações, preocupadas em se manterem no rol das empresas pertencentes às chamadas *Eras do Conhecimento* ou da *Informação*, criaram dentro de seus ambientes físicos, ou seja, dentro das próprias organizações, as universidades que já são chamadas de universidades corporativas, pois as exigências da sociedade pelo conhecimento e o aumento da competitividade dentro de um mundo globalizado fazem com que a educação assuma um papel mais importante e de destaque, exigindo que as organizações preparem seus profissionais para esta nova realidade. A universidade corporativa, que prepara os profissionais dentro da própria organização, assume o papel de estratégia competitiva. Na visão de Sanches e Silva (2011, p. 02):

Assim, é importante saber se as práticas de educação corporativa promovem uma aprendizagem significativa ao ponto de transformar as perspectivas de significado e alterar a maneira de agir diante de situações profissionais, ou se a lógica dominante integra um processo de aprendizagem imposto por um sistema que resulta em uma aprendizagem mecânica, na qual os gerentes são conduzidos a participar de ações de aprendizagem em função das cobranças e também porque a conclusão de cursos é condição *sine qua non* para uma pontuação que pode possibilitar a ascensão na carreira profissional e uma parcela de remuneração variável.

A educação corporativa é um conceito que emerge no discurso empresarial como uma possibilidade de alavancar o processo de aprendizagem contínua que tanto se espera do trabalhador; uma tentativa de preencher lacunas e descompassos causados pelo ensino e pelas universidades que o capital julga “tradicionais” (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).

Santos (2004, p. 3) compreende “o surgimento desse modelo de formação como a estratégia atualmente considerada a mais adequada pelo capital para a reprodução da força de trabalho”.

Com a educação corporativa, “trabalho e aprendizagem sobrepõem-se nas empresas” (QUARTIER; BIANCHETTI 2005, p. 10), no entanto, os autores enfatizam: as noções de espaços e tempos como elementos claramente delimitados, com especificidades próprias quando falamos em escala e empresa. A escola é concebida como lócus de ensino e de aprendizagens; a empresa como campo de aplicação de conhecimentos, adquiridos em outro tempo e lugar. Aqui passa-se para uma situação

onde o lócus espaço-temporal de ensino e de aprendizagem e o da produção de bens materiais e bens intangíveis já não conhecem mais as rígidas delimitações que caracterizavam a relação entre essas instituições. (QUARTIER; BIANCHETTI, 2005)

A educação corporativa se torna um diferencial para a organização, pois o conhecimento está nas pessoas e são estas que transformam oportunidades em negócios. A educação corporativa desenvolve uma visão mais estratégica. A organização, por meio da educação corporativa, entende que precisa investir em todos os colaboradores e em toda a cadeia de valor.

Assim, as organizações, através da educação corporativa:

[...] propõem uma teoria geral de aprendizagem organizacional como parte de um modelo de tomada de decisão da empresa que enfatiza regras, procedimentos e rotinas como forma de responder aos desafios do ambiente externo e a ele se adaptar. Essas regras devem ser sempre revistas e adequadas à atualidade, a partir do próprio aprendizado obtido com as experiências anteriores da empresa (CALDEIRA;GODOY, 2011, p. 516).

Portanto, a educação corporativa pode ser entendida como um setor de treinamento aperfeiçoado, pois desenvolve uma visão mais sistêmica e estratégica, servindo como um setor de estímulo à aprendizagem organizacional gerando desenvolvimento individual e organizacional. Investindo no aprendizado dos colaboradores, a organização desenvolve um modelo estruturado de transmissão de conhecimentos, seja ele feito a distância ou presencial (VERGARA, 2000).

A educação corporativa vem transformando os posicionamentos organizacionais tradicionais, pois algumas organizações já entenderam, que mais do que treinar os colaboradores, é preciso prepará-los, ofertando-lhes uma formação mais ampla e mais continuada, aperfeiçoando-os para a vida por meio de mecanismos globais como a cultura e a educação, seja esta formal ou informal.

O principal objetivo da educação corporativa, segundo Mundim (2002, p. 63), é:

Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

A adoção da educação corporativa implica uma mudança na cultura organizacional, pois representa uma diminuição na distância entre os mundos acadêmicos e organizacionais. Entende-se, então, o número considerado de *business*

school criadas no Brasil, no sentido de integrar trabalho e aprendizagem como forma de ampliar a longevidade do negócio da organização.

Nesta mesma linha de raciocínio, Meister (1999) aponta o aumento de cursos intraorganizacionais de capacitação dos colaboradores promovidos pelas organizações, pois, “as atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum”.

É importante destacar que o propósito da educação corporativa é desenvolver competências, pensamentos, atitudes, hábitos e visões de negócio, dotando todas as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. Para se atingir esse propósito com sucesso, devem ser seguidos os princípios e práticas levantados por Eboli (2004, p.60), apresentado no quadro a seguir:

Quadro 2: Princípios e Práticas da Educação Corporativa

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; Conceber ações e programas de educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas

	equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p.60)

O desenvolvimento prático das empresas requer a adoção de novas técnicas e promoção de uma postura inovadora dos interlocutores, alinhadas às exigências contemporâneas. Dessa forma, os programas de educação corporativa enfrentam um desafio que não é somente o de atrair, mas também reter o colaborador no processo de aperfeiçoamento.

A globalização e a expansão das fronteiras organizacionais exigem competências e gestão do conhecimento. As organizações devem buscar soluções para o desenvolvimento de conhecimento, de novas habilidades e atitudes para todos que participam do processo de negócio.

2.3 Carreira

Hall (2002), citado por Costa (2010), ao definir carreira, apresenta significados distintos atribuídos pelos sujeitos que ocupam posição nas empresas. Pode ser entendida como mobilidade vertical, profissão, sequência de empregos e de experiências relacionadas a funções durante a vida, não se limitando ao ambiente profissional. As definições apresentadas se apresentam restritas demais (mobilidade vertical) ou muito amplas (funções durante a vida), no entanto, uma melhor delimitação sobre este tema precisa ser apresentada.

London e Stumpf (1982, p. 04) citados por Costa (2010, p.35), apresentam a seguinte definição:

Uma carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Como se vê, trata-se de uma definição mais adequada, uma vez que considera-se carreira como uma série de etapas que variam em função de pressões exercidas sobre a pessoa, mostrando a carreira como um produto da relação pessoa x organização.

As organizações modernas precisam comprometer os colaboradores com os resultados de seu trabalho. Esse comprometimento deve ser resultado da motivação, valores, talentos e habilidades, e pode ser alcançado por meio da gestão compartilhada da carreira.

Nos dias atuais, espera-se que cada indivíduo assuma a responsabilidade quanto ao planejamento de sua carreira. Para Martins (2001 *apud* DUTRA, 2010), a pessoa deve ter autoconhecimento a fim de desenvolver um próprio referencial quanto às suas escolhas e crenças profissionais, sendo que estas escolhas sofrem influências diretas do ambiente externo em que o indivíduo está inserido, provenientes da família, da sociedade e da cultura. Independentemente destas influências, cada pessoa necessita desenvolver seu próprio projeto profissional para, desta forma, criar um referencial nas escolhas de sua carreira.

De acordo Beschizza (2005), o planejamento da carreira contempla os seguintes aspectos:

- ✓ fazer constante autoavaliação, analisando qualidades, interesses e potencial;
- ✓ estabelecer objetivos de carreira, identificando objetivos e traçando um plano realista para alcançá-lo, com base na autoavaliação mencionada e nas oportunidades oferecidas pela empresa;
- ✓ implementar o plano de carreira, capacitando-se para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Já o papel da empresa na administração de carreiras não se resume à estruturação de processos sucessórios. São, também, funções da empresa segundo Beschizza (2005):

- ✓ tomar as decisões relacionadas com o alinhamento do sistema de administração de carreiras aos princípios que orientam a gestão de Recursos Humanos (RH) e as estratégias empresariais.
- ✓ definir o sistema de administração de carreiras no que concerne à sua configuração técnica (formatação e características das estruturas de

carreira, níveis dentro de cada estrutura e requisitos de acesso, instrumentos de gestão a serem utilizados no sistema). Tal definição deve estar alinhada às estratégias empresariais.

- ✓ definir a metodologia de concepção, implementação e atualização do sistema, tomando as decisões que determinam seu funcionamento.

Existem três tipos básicos de desenho de carreira, o primeiro é chamado de estrutura em linha, que ordena as diversas posições da organização em uma única direção, sem alternativas. A segunda estrutura é a de rede, que apresenta diversas alternativas para cada posição da organização, permitindo que o colaborador opte pela trajetória que mais agrade.

A terceira e última é chamada de estrutura paralela, que cria alternativas para o colaborador que não estejam ligadas diretamente à organização. Podemos entender estrutura paralela como:

Sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de Natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantidos em qualquer uma das direções escolhidas (DUTRA, 1996, p. 86).

Quando a estrutura de carreira não atende às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da organização (técnico, administrativo, gerencial etc.), pode-se incorrer no risco de perda de capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. Isto é comum quando os colaboradores técnicos vislumbram posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem no seu desenvolvimento técnico.

O sistema de carreiras paralelas fixa parâmetros para o desenvolvimento dos colaboradores e estabelece canais de negociação de expectativas entre as pessoas e a organização. Assim, o sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das vocações e aspirações individuais.

2.3.1 Progressão de Carreira nas Organizações

A progressão de carreira é uma função, primeiro, da competência técnica do indivíduo, e, segundo, da socialização interna que este sofre por parte da organização, refletindo-se na compatibilidade com os valores organizacionais.

Quando se pensa em uma trajetória com êxito, forma-se um ciclo que se autoalimenta. Uma vez que o sucesso é traduzido pela obtenção de resultados satisfatórios para a empresa, o sucesso pessoal será tanto maior se coincidir com a consecução das metas organizacionais, pois o reconhecimento de comportamentos em que o máximo de energia esteja sendo canalizada em proveito da empresa se traduz pelas promoções recebidas por tais indivíduos bem sucedidos e oportunidades de realizarem os projetos pessoais, que se vinculem, evidentemente, com os interesses da organização (GALHANO, 1996).

Ainda para Galhano (1996), no processo de promoção, o indivíduo galga posições de mais alto poder e de maior centralidade, aprende a desejar cada vez mais aquilo que a organização deseja. Para ser reconhecido, além do dever de alcançar os objetivos da organização, deve respeitar as regras e reproduzir o discurso ideológico, demonstrando a máxima aderência aos valores organizacionais, o que em última instância representa uma socialização interna bem sucedida.

O cenário atual revela que a carreira tem enfrentado diversas mudanças em torno de suas concepções, em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais. Tais mudanças estão pautadas em avanço tecnológico, globalização, agilidade no processo de comunicação, horizontalidade, terceirização, sobreposição de funções, aumento da expectativa de vida, desemprego dentre outros.

Diante deste contexto, é relevante refletir e traçar um planejamento de carreira, encontrar uma maneira de colocá-lo em prática, ter a atitude de mover-se rumo à concretização dos objetivos tanto pessoais quanto profissionais. Primeiramente, colocou-se a importância de identificar e responder às questões sobre o autoconhecimento (clareza dos interesses, valores, gostos, aptidões, aonde quer chegar, quando e para quê) com vistas a garantir o acerto no alvo desejado e consequentemente manter qualidade de vida em todas as fases da carreira.

Drucker (2002) afirma que um número substancial de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas, pois precisam administrar a si próprias, no entanto, não identificam as ferramentas para isso. Igualmente, esse mesmo indivíduo necessita se enquadrar em uma série de exigências do contexto organizacional e também possuir uma ampla gama de competências, que nem sempre coadunam com o perfil necessário para trilhar uma carreira autodirigida ou proteana. Conforme Savioli (1991), a carreira, tal como o homem e as organizações, nasce, cresce, amadurece e morre. É preciso ter

consciência de que a carreira é móvel, cada fase tem sua constituição e desperta emoções próprias, que deve ser entendida para ser mais bem administrada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo, adotou-se uma abordagem qualitativa, considerando que essa postura é indicada para analisar a interação entre pesquisador e atores, facilitando a compreensão do contexto como proposto no objeto de estudo (WHETTEN; GODFREY, 1998).

As técnicas de entrevistas qualitativas, de maneira geral, são pouco estruturadas, como abordado por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), pois não existe o estabelecimento de forma rígida para os prosseguimentos das perguntas, equiparada a uma conversa. Existem vários tipos de entrevistas qualitativas: as não estruturadas, as semiestruturadas, a mista, história oral e história de vida.

Os participantes deste estudo foram os colaboradores líderes envolvidos nos programas de educação corporativa desta organização, juntamente com a análise documental (neste caso, para reconhecimento das diretrizes organizacionais, específicas quanto ao programa de educação corporativa) atendendo a algumas das seis fontes de evidências apresentadas por Yin (2005), que são entrevistas e documentos. A escolha dos colaboradores líderes se deu pelos critérios de acessibilidade, de forma a privilegiar a coleta qualitativa das informações.

A pesquisa de campo foi efetuada em uma empresa que atua na distribuição de encomendas urgentes desde 1978, operando atualmente com uma frota própria de 1.693 veículos. As operações envolvem ainda 700 veículos agregados e 6.041 colaboradores, distribuídos em 108 filiais em todo o território nacional.

As entrevistas foram realizadas junto a onze gestores da organização, responsáveis por áreas como Automação, Gestão da Informação, Controladoria, Recursos Humanos, Compras e Auditoria. Obteve-se autorização prévia de cada um dos entrevistados, sendo que a direção da organização permitiu que as entrevistas acontecessem em seu próprio recinto. O vínculo empregatício dos entrevistados varia de 6 meses a 18 anos de atuação na empresa.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos dados, foram estabelecidas três categorias provenientes do referencial teórico-conceitual assumido. São elas: educação corporativa e compromisso organizacional; sucesso na carreira; e importância dos programas de educação corporativa.

4.1 Educação Corporativa e compromisso organizacional

O diferencial no processo de transformação da área de educação corporativa por meio do reconhecimento interno e externo das organizações é um fator que envolve o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos. Para isto, a organização tem ampliado suas ações de forma a contribuir com seus projetos internos que buscam a inovação em educação. O desenvolvimento desta postura perpassa os relatos de diversos entrevistados quando abordam a evolução e desenvolvimento da educação corporativa na organização presente:

“Se você não capacita seu colaborador ele vai para uma empresa que faça isso. E hoje eu acho que a área de treinamento é uma área que tem uma importância extraordinária, porque você consegue manter, reter, motivar, desenvolver e a empresa cresce junto com os caras, então eu acho que é por isso” (Entrevistado 1).

[...] “participo pra conhecer a estrutura da empresa. Eu acho que todo treinamento é válido, referente a *modus operandi* da empresa, como ela funciona, seus procedimentos. Cada empresa tem um diferencial, esse diferencial é tratado através de treinamentos na empresa. E aqui nós aplicamos isso em nossos funcionários, começamos um projeto novo aí que vem em fases, o último foi dado uma vídeo aula onde apresentamos toda a estrutura da empresa o que ela faz, como faz pra que agora os próximos projetos serem mais baseados em funções” (Entrevistado2).

“É estou totalmente relacionada hoje com a área de destaque, gerindo pessoas e como uma das atividades principais da minha função é capacitá-las. Identificar as necessidades que nós temos de capacitação, gerar os treinamentos, criar os treinamentos pra que a gente consiga implementar e implementá-los [...]” (Entrevistado 6).

Os entrevistados acima mencionam, em suas percepções e narrativas, que a relação da participação nos programas de educação corporativa é um processo de aprendizagem e de extrema importância para o desenvolvimento da organização. Sobre esse aspecto Caldeira e Godoy (2011) afirmam que a Educação Corporativa é uma teoria geral de aprendizagem organizacional como parte de um modelo de tomada de decisão da empresa que enfatiza regras, procedimentos e rotinas como forma de responder aos desafios do ambiente externo e a eles se adaptar. Essas regras devem ser sempre revistas e adequadas à atualidade, a partir do próprio aprendizado obtido com as experiências anteriores da empresa.

O entrevistado 11 também acredita que os programas de educação corporativa trazem um diferencial no conceito da aprendizagem, conforme relato abaixo:

“Não tenha dúvida, o que eu tenho de bagagem hoje pelo que eu adquiri dentro da organização, ele não me traz só o conhecimento diário pra desenvoltura das minhas atividades isso me envolveu também na minha vida pessoal, ou seja, eu hoje como um homem de finanças dentro da organização me reeducou para ser um homem de finanças dentro da minha vida pessoal e isso é um pareio[...]

Segundo a análise do entrevistado, toda e qualquer experiência vivida por um indivíduo, provoca mudanças em seu comportamento, portanto, a aprendizagem pode ser um mecanismo que otimiza o processo de mudanças. Neste sentido, vale resgatar a afirmação de Fleury e Fleury (1997), p. 19, ao defenderem que o processo de aprendizagem “[...] é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento”.

4.2 Sucesso na Carreira

Os principais relatos apontados pelos entrevistados como contribuições de sucesso para carreira foram o desenvolvimento em relação à educação proporcionada pela organização e que através deste desenvolvimento, podemos identificar inclusive as falhas como oportunidades de crescimento:

“Todo conhecimento, né. Primeiro porque pra gente fazer um desenvolvimento de um treinamento, a gente também se capacita né pra isso. Então a partir do momento que você ensina você aprende então isso faz com que a gente cresça muito. Porque a gente acompanha o desenvolvimento das pessoas. Então isso é muito válido, pra mim é um crescimento extraordinário[...]

 (Entrevistado 1).

“Bom eu particularmente como eu sou novo de empresa não;; não sabia nada sobre a estrutura BRASPRESS foi me passado esse treinamento onde você enxerga algum/alguns pontos falhos na sua operação, onde você identifica nesse treinamento. Eu costumo pegar essas pessoas que não assimilaram o treinamento e focar nelas pessoalmente pra que elas entendam até com uma linguagem diferenciada[...]

 (Entrevistado 2).

Conforme relatam os entrevistados, no ambiente organizacional, o desenvolvimento humano está diretamente relacionado à ocupação e à profissão, ou seja, carreira que é como um caminho a ser trilhado pelo ser humano no meio profissional, e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo. Portanto, espera-se que cada indivíduo assuma a responsabilidade quanto ao planejamento de sua

carreira. Tal qual afirma Schein (1996), o treinamento básico e a socialização contribuem com o tempo de duração e intensidade de acordo com cada profissão. Sendo que o profissional se vê diante de escolhas concretas sobre se deve ou não continuar com a profissão e/ou na organização, dependendo de como reage ao processo de socialização

4.2 Importância nos Programas de Educação Corporativa

Ao nos depararmos com a questão da importância dos programas em educação corporativa, compreendemos que é uma iniciativa organizacional que visa garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculada a objetivos estratégicos, de modo a alinhar os processos de educação de funcionários às estratégias da empresa, visando obviamente vantagens competitivas e, conseqüentemente, o lucro. Os líderes entrevistados confirmam que a participação nos programas está voltada para o trabalho que realizam:

“[...]o nosso público ele é muito carente, carente de educação então eu acredito que como o nosso foco maior é o operacional esse é o ganho. Porque esse pessoal eles entram aqui totalmente crus. Porque o operacional ele entra numa empresa de transporte pra carregar caixa e acabou, ninguém faz uma capacitação pra esse pessoal então a gente investindo nisso, são pessoas que vão ficar cada vez mais motivadas...então pra BRASPRESS isso é muito bom porque baixa rotatividade, as pessoas estão mais motivadas, as pessoas trabalham de forma melhor[...]”(Entrevistado 1).

“Se você tem uma equipe andando com você, com o mesmo pensamento, com aquele treinamento dado a todos, ninguém te segura no mercado. Porque o mercado hoje é muito competitivo, mas se você tiver um bom treinamento, desenvolvimento, buscar contas novas no mercado ou até fora do país e desenvolver esses colaboradores você que sai lucrando, a empresa sai lucrando e o colaborador também sai lucrando porque ele vai ser bem visto no mercado, porque sua empresa vai estar no auge e lá vai ser considerado os melhores, os melhores profissionais[...]” (Entrevistado 2).

Corroborando com as ideias de Mundim (2002, p. 63), os entrevistados E1 e E2 afirmam que o principal objetivo da educação corporativa é “evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional”. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. Já na percepção dos entrevistados abaixo, temos que:

“[...]eu entendo que quando o funcionário sabe o que faz, porque faz, ele se sente melhor, ele se sente importante, sabendo que ele participou daquela coisa e nós também damos o feedback pra ele, sua participação é importantíssima, o seu treinamento que você recebeu o resultado foi este e você divulga[...]”(Entrevistado 3).

“Ele tem que ser um treinamento externo porque existe um termômetro grande nas empresas, pelo menos aqui existe isso, mas eu acredito que exigem um passo anterior, pra mim é uma questão até pessoal, eu acho que tem que existir um trabalho de conscientização porque as pessoas que tem menos acesso a cultura que tem uma formação menor por falta de oportunidade, se elas não forem conscientizadas do papel e do valor que aquilo representa, elas nunca vão crescer porque ninguém está olhando pra elas, às vezes você chega pra elas e fala assim “faça isso, mas tem que fazer desse jeito” e elas nem sabem porque tem que fazer daquele jeito[...]”(Entrevistado 4).

“A melhoria quando eu falo é na questão RH, porque hoje a capacitação não pode ficar a mercê de um gestor só [ok] de um gerente de uma filial ou de um gestor de uma área, essa capacitação tem que partir da, não é recursos humanos eu entendo e através deles nós implementarmos em nossas áreas. Então eu acho que tem que existir, não pode faltar[...]”(Entrevistado 5).

“Eu sinto bastante, porque quando a gente fazia um treinamento no passado, na verdade era muito local. Então você fazia numa região. E aí o que é importante da educação, a educação ela foi pra todo mundo, todas as pessoas da BRASPRESS, ou seja, está todo mundo com o mesmo pensamento, com a mesma linha, com o mesmo objetivo, porque nessa educação também faço tudo isso, né. A visão, missão, porque que a pessoa tá lá, então todo mundo tem o mesmo pensamento, a gente acaba padronizando os procedimentos, né e também o objetivo de todo mundo, estou seguindo o mesmo caminho[...]”(Entrevistado 8).

Portanto, a educação corporativa pode ser entendida como um setor de treinamento aperfeiçoado, pois desenvolve uma visão mais sistêmica e estratégica, servindo como um setor de estímulo à aprendizagem organizacional gerando desenvolvimento individual e organizacional. Investindo no aprendizado dos colaboradores, a organização desenvolve um modelo estruturado de transmissão de conhecimentos, seja ele feito a distância ou presencial (VERGARA, 2000). Essa concepção vai ao encontro do relato do entrevistado Entrevistado 9:

“Eu entendo que o programa de Educação Corporativa, seja ele qual for, tem que ser de forma contínua. Educação é um ato contínuo, você não pode iniciar um programa sem dar uma continuidade, porque as pessoas tem a cultura de esquecer o que aprendeu, então você tem que estar sempre reciclando, melhorando o que foi feito, né pra poder chegar no objetivo comum de todos que é uma educação corporativa continuada, então eu entendo que todos os projetos eles tem que ter continuidade, eu sou contra, por exemplo, aqueles casos de “ah vou contratar um, eu peço pra vim dar uma palestra”, tá vem o melhor palestrante que teve aqui na empresa, a pessoa visa o que, o palestrante ali na hora, depois ele vai embora, esquecemos tudo. Então agora o treinamento o; o continuado não, marca então a pessoa aprende, dá sequência, então eu entendo dessa forma[...]”(Entrevistado 9).

Ainda para Eboli (2002, p. 185), “treinamento têm como objetivo melhorar o desempenho das pessoas, com o foco numa tarefa específica, geralmente em curto prazo”. O aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento, o saber fazer pela transmissão de instruções. O desenvolvimento organizacional requer a adoção de novas técnicas e promoção de uma postura inovadora dos interlocutores, alinhadas às exigências contemporâneas. Dessa forma, os programas de educação corporativa enfrentam um desafio que não é somente o de atrair, mas também reter o colaborador no processo de aperfeiçoamento.

Portanto, as organizações devem buscar soluções para o desenvolvimento de conhecimento, de novas habilidades e atitudes para todos que participam do processo de negócio. Assim os programas de educação corporativa podem ser entendidos como propulsores de forças internas que geram oportunidades no ambiente competitivo. Também propiciam que a estratégia global da empresa seja difundida por meio de programas relacionados às metas estabelecidas em relação ao planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como ponto de partida a discussão teórica da aprendizagem por meio da educação corporativa, observando as pessoas, o que torna um diferencial estratégico para a competitividade nas organizações. Foram considerados elementos fundamentais como as pessoas, sua carreira e aspirações de crescimento.

Com isso, observamos que os programas de Educação Corporativa estudados na organização pesquisada são como uma resposta à constante demanda por qualidade e inovação nos serviços prestados, com o objetivo de desenvolver competências organizacionais definidas estrategicamente, preparando as pessoas para os desafios futuros, com foco em resultados organizacionais.

Percebemos, com o desenvolvimento deste trabalho que a definição da carreira também passou por transformações, ao lado do modelo em que o sistema é definido como uma compatibilização dos interesses das pessoas e da organização. A empresa convive com a definição de carreira sem fronteiras, que considera as expectativas dos indivíduos em relação ao trabalho executado e não apenas da organização. Consequentemente, quando as pessoas se desenvolvem e propiciam à organização

obtenção de melhores resultados, elas almejam, como consequência, seu desenvolvimento e ascensão na carreira.

Ainda em relação à educação corporativa no contexto da organização estudada, verificamos que o programa envolve conhecimento dos valores e cultura da organização, do setor e do negócio e as competências e valores desenvolvidos são altamente valorizados no ambiente complexo, o que indica que há significativa percepção do impacto da participação sobre a carreira dos indivíduos, tanto na organização quanto além dos seus limites.

Podemos concluir que a influência percebida da participação sobre carreira é mais significativa quando as competências desenvolvidas são valorizadas no contexto mais amplo do que da organização. É importante destacar que as relações entre o mundo do trabalho e o mundo da educação parecem estar cada vez mais entrelaçadas, perdendo os limites que até então identificavam cada área de atuação.

Os resultados deste estudo não podem ser generalizados, devido ao quanto conseguimos abranger, ou seja, não podemos estender as conclusões para outras organizações. Por tratar-se de assunto ainda pouco estudado, optou-se pela abordagem exploratória, visando obter mais informações que possam orientar estudos futuros. Outra limitação refere-se ao fato de o estudo ter sido conduzido em relação à percepção de um nível definido de colaboradores, líderes, não podendo ser generalizadas as conclusões para o restante da organização.

Contudo, este artigo pode gerar contribuições para novas pesquisas que abordem a relação entre a aprendizagem e carreira e o reconhecimento ao sucesso, originário das trajetórias profissionais; para a academia, poderá servir de estímulo para futuras pesquisas no campo da administração e das ciências sociais; para as empresas, poderá servir de parâmetro para se compreender a sua atuação frente aos programas implementados e, para os profissionais, poderá permitir a compreensão do seu desenvolvimento com relação a carreira. Recomenda-se que sejam realizadas novas pesquisas em diferentes empresas deste segmento, com o intuito de se obter outros delineamentos da relação da aprendizagem com a educação corporativa nas organizacionais empresariais.

REFERÊNCIAS

ABBAD; G. S; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In. ZANELLI, J.C ; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS,A.V.B. (Org.).

Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 237-275, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, R. J. F. de; RODRIGUES, M. V. R. **Educação Corporativa:** Prática de Treinamento na Sociedade do Conhecimento. Niterói/RJ: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2008.

BESCHIZZA, R. **Carreira:** definição de papéis e comparação de modelos. Apimec/MG: 2005.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, art. 9, p. 513-530, 2011.

COSTA, L. V. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional:** um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 216f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - SP, 2010.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa.** 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Educação Corporativa no Brasil:** Mitos e Verdades. 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GALHANO, P. P. P. **Progressão de Carreira e Práticas Culturais Brasileiras.** São Paulo: FGV, 1996.

GUNS, B. **A Organização que Aprende Rápido:** Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

HALL, D. T. **Careers in and out of organization.** Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=kzaiMJbrW_EC&pg=PA3&hl=pt-BR&source=gbp_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 23 fev. 2014.

KIERNAN, M. J. **Os 11 Mandamentos da Administração do Século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing careers**. Reading MA: Addison-Wesley, 1982.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. 1ª Ed., São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2002.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Org). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

REIS, G. G.; SILVA, L. M.; EBOLI, M. P. **A prática reflexiva e suas contribuições para a Educação Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/227.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2013.

SAVIOLI, N. **Carreira - Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SANTOS, A. F. T. Teoria do Capital Intelectual e Teoria do Capital Humano: Estado, Capital e Trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação. In: ANPED - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, XXVII, Caxambu- MG. **Anais...** Caxambu, ANPED, p. 38, 2004.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SWIRSKI, Y. S. Organização de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, n.1, art. 5, jan/jun, 2004.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out., 2000.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in Organizations, building theory through conversations**. London: Sage, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.